
Research article

The Role of Informed Leadership Practices in Career Path Planning by Applying to Private Higher Education Institutes in Egypt

Hanan Yusif Ali Masoud^{1*}, Mohamed Abdelazeem Aly Elhimely²

¹Higher Institute of Marketing, Commerce and Information Systems, New Cairo, Egypt

²Canadian Higher Institute of Engineering Technology and Business Administration, Cairo, Egypt.

* **Correspondence:** hananyoussef352003@gmail.com

Abstract: The current study aims to test enlightened leadership practices in their various dimensions (role model, developer, server, communicator, visionary, and changer) as an independent variable and career path planning as a dependent variable for the supporting body of faculty members in some Egyptian higher education institutions, to know the impact of the independent sub-variables on the variable. Dependent, through a descriptive and analytical study of the study variables. And use the survey list to evaluate the supporting body's perceptions of the qualities of their managers as informed leadership, as well as determine the role of leadership in planning the career path.

The study found that there was a statistically significant effect of the leader (role model, developer, servant, communicator, visionary, and changer) on career path planning in the educational institutions under study. The study recommended the need to enhance enlightened leadership practices in all its roles, especially with regard to the role of a role model leader, by instilling a spirit of initiative and perseverance among the members of the supporting body, in a way that enhances their cognitive productivity and increases the ability to confront various situations and challenges with rationality and exemplary wisdom. Supporting and implementing career path planning programs through self-direction for members of the supporting staff and the availability of informed leaders that help them meet their expectations, achieve their desires, and try to make the values of these members consistent with the values of the educational institution.

Keywords: informed leadership – career path planning – educational institutions.

APA Citation: Moasoud, H.Y.A., Elhimely, M.A.A. (2025). The role of informed leadership practices in career path planning by applying to private higher education institutes in Egypt. Journal of Business and Environmental Sciences, 4(4), 1-22.

Received: 12 May 2025; **Revised:** 4 July 2025; **Accepted:** 4 August 2025; **Published:** 13 September 2025

The Scientific Association for Studies and Applied Research (SASAR)

<https://jcese.journals.ekb.eg/>



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

دور ممارسات القيادة المستنيرة في تخطيط المسار الوظيفي بالتطبيق على معاهد التعليم العالي

الخاصة في مصر

حنان يوسف على مسعود^{1*}، محمد عبد العظيم على الحميلي²

¹المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات، القاهرة الجديدة، مصر؛ hananyoussef352003@gmail.com

²المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة وإدارة الأعمال، القاهرة، مصر؛ moh_abdelazeem@cic-cario.edu.eg

المخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار ممارسات القيادة المستنيرة بأبعادها المختلفة (القوة، المطور، الخادم، المتصل، الرؤيوي، المغير) كمتغير مستقل وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع لدى الهيئة المعاونة من أعضاء هيئة التدريس في بعض مؤسسات التعليم العالي المصرية، لمعرفة أثر المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع، من خلال دراسة وصفية وتحليلية لمتغيرات الدراسة. واستخدام قائمة الاستقصاء لتقييم تصورات الهيئة المعاونة لصفات مديريهم كقيادة مستنيرة، وكذلك تحديد دور القيادة في تخطيط المسار الوظيفي.

وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلاً من القائد (القوة، المطور، الخادم، المتصل، الرؤيوي، المغير) على تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات التعليمية محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة المستنيرة بجميع أدوارها خاصة ما يتعلق بدور القائد القدوة وذلك من خلال غرس روح المبادرة والمثابرة لدى أعضاء الهيئة المعاونة، بما يعزز إنتاجيتهم المعرفية وزيادة القدرة على مواجهة مختلف المواقف والتحديات بعقلانية وحكمة يحتذى بها، ودعم وتطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي بالتوجيه الذاتي لأعضاء الهيئة المعاونة وتوافر القيادات المستنيرة التي تساعد على تلبية توقعاتهم وتحقيق رغباتهم ومحاولة جعل قيم هؤلاء الأعضاء تتوافق مع قيم المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة- تخطيط المسار الوظيفي- المؤسسات التعليمية.

المقدمة :

تعد المؤسسات التعليمية العليا قمة هرم المؤسسات التربوية والتعليمية في المجتمع ويعتمد تقدمها على ما يتوافر لها من قيادات أكاديمية قادرة على صنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي، بداية من رئيس المؤسسة التعليمية مروراً بالكلاء والعمداء وإنهاء برؤوساء الأقسام (عباس، 2023: 3378) وما تمتلكه تلك القيادات من رؤية مستنيرة وواعية تعمل من أجل مستقبل أفضل، باعتبارها أحد أهم وأبرز مقومات المنظومة التعليمية القادرة على تحقيق جودة العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، والتوجه نحو التنمية وذلك لاستجاباتها السريعة للتطورات التي يشهدها المجتمع وقدرتها على تخطي العوائق التي تعترض مسار نجاح أفراد ومؤسساته وهو ما يعرف بالقيادة المستنيرة. التي تعكس نمذجة الدور وتقديم الخدمة والمشورة والقدرة على وضع الرؤية الواضحة والتخطيط المدعوم بالتنفيذ الجاد مع المتابعة المستمرة والاتصال في جميع الاتجاهات. وإحداث التغيير الذي يواكب التطورات المعاصرة. ويطبق القادة المستنيرين القيادة الروحية كوسيلة أكثر فعالية للقيادة ويحققون من خلالها نتائج إيجابية كبيرة ويساعدون صناعات القرار على اتخاذ قرارات مؤثرة تعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة (ahmed,et.al,2023:6).

وتخطيط المسار الوظيفي هو عملية صنع القرار لتحديد الخطوات التي سيتم اتخاذها في مكان العمل لتحقيق هدف محدد سلفاً (Serbes & Albay, 2018:149) ومسؤولية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا خاصة الرئيس المباشر (ديوب، 2013: 142) كما أنها عملية طويلة الأجل تتضمن شقين: الأول هو العمل الجاد والمنظم من قبل الموظف فيما يسند إليه من أعمال، وتطوير نفسه، سواء داخل المؤسسة التي يعمل بها أو خارجها بما يتلائم مع طموحاته المهنية، والشعور القوي بالهوية والقيم الشخصية التي توجّه قراراته الوظيفية (Cortellazzo, Laura, et al,2020: 1).

والشق الثاني يتمثل فيما يتاح من فرص للموظف من جانب المؤسسة من خلال توفير مجالات التطوير، ووضعه في المكان المناسب، وحيث أن القيادة هي أحد الجوانب التي تساعد الفرد على تنظيم مجهوداته وتحقيق ما يصبو إليه من نجاحات (عباس، 2023: 3367) فإن توفير القيادات الداعمة يمكن أن تساعد أفراد المؤسسة على تخطيط مسارهم المهني خاصة المسار الأكاديمي للهيئة المعاونة من أعضاء هيئة التدريس بخطوات متتابعة من السلوك الوظيفي المرتبطة بالخبرات المهنية المتراكمة خلال فترات زمنية معينة، واتجاه محدد يقود لتحقيق هدف معين بداية من أول السلم الوظيفي وطوال الحياة المهنية، وتحول التركيز من السعي وراء مسار وظيفي يوفر وظيفة آمنة ومستقرة إلى إيجاد مسار وظيفي **مرن** يضمن قابلية التوظيف مدى الحياة (Tee,et al,2022: 66) وقد

يساعد تخطيط المسار الوظيفي في تغيير الوظيفة واعداد العاملين لوظائف أكثر ملائمة. وعلى ذلك تظهر مدى حاجة أعضاء هيئة التدريس المعاونة للوعي والتبصر بأهمية تخطيط المسار الوظيفي. وفي هذا السياق سيتم عرض الإطار العام للدراسة كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت الأطر المفاهيمية المستخدمة في الدراسة ويمكن تقسيمها لثلاث محاور:

المحور الأول: ويتناول الدراسات الخاصة بالقيادة المستنيرة ومن أهم تلك الدراسات ما يلي:

1. هدفت دراسة (عبد العزيز، 2025) إلى التعرف علي واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستنيرة بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني أبعاد القيادة المستنيرة داخل العمل الجامعي، مما يؤثر إيجابياً علي زيادة الإنتاجية المعرفية وتحقيق التميز التنافسي داخل الجامعة، وعقد ورش عمل ودورات لتوضيح مفاهيم وأبعاد القيادة المستنيرة وأهميتها في تحسين جودة العمل الجامعي.
2. هدفت دراسة (المهنا، 2024) إلى إلقاء الضوء على معظم الأنماط القيادية الحديثة وشرح هذه الانماط للرؤساء والمديرين ومنها القيادة المستنيرة، للاستفادة منها في ممارسة دورهم القيادي بالمؤسسات والاسترشاد بهذه الانماط عند توجيه وتحفيز العاملين على أداء الاعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وتوصلت الدراسة لبعض التحديات التي تواجه ممارسات هذه الانماط والتي منها القيادة المستنيرة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير البرامج التدريبية لإكساب القادة مهارات ممارسة الانماط الحديثة للقيادة، وإنتقاء النمط القيادي المناسب في ضوء طبيعة الموقف وخصائص العاملين والوقت والموارد المتاحة للمؤسسة.
3. هدفت دراسة (Mahdi, Mohammed, 2024) إلى التعرف علي ممارسات القيادة المستنيرة كمتغير مستقل، بالاستدامة التنظيمية كمتغير تابع، لدي عينة من القيادات الجامعية في جامعة بغداد ومن خلال إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واجراء الدراسة على عينة من شاغلي المناصب القيادية توصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام للكليات في جامعة بغداد يميل نحو تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال اعتماد وتنبي مدخل القيادة المستنيرة الموجهة نحو الخدمة وتحسين التقييم.
4. هدفت دراسة (عباس، 2023) إلى معرفة كيفية تنمية القيادات الاكاديمية الجامعية في ضوء التغيرات العالمية. وتوصلت الدراسة لضرورة وجود نموذج جديد للقيادة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية وأوصت الدراسة بضرورة توافر بعض السمات التي تجعل من القادة الاكاديميين قادة استثنائيين ومنها: الصبر، ومهارات التواصل والاتصال، وحل المشكلات، والتشجيع والالهام للآخرين، القدوة، التقييم الذاتي، القدرة على تجسيد الرؤية المستقبلية لتحقيق رؤية تطويرية نوعية والسعي لتحقيقها في الأجل القريب.

المحور الثاني: يتناول الدراسات الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي ومن أهم تلك الدراسات:

1. سعت دراسة (الحريري، 2024) للتعرف على الأسس الفكرية لتخطيط المسار الوظيفي، ودراسة إمكانية التوافق بين المؤهل الوظيفي والوظيفة التي يقوم بها الموظف وبين الترقية التي سيحصل عليها، ووضع رؤية علمية جديدة في تخطيط المسار الوظيفي، وأثر ذلك على الترقية وتوصلت الدراسة إلى أن عمله تخطيط المسار الوظيفي تساعد الموظفين في البناء الجيد لبناء مستقبلهم العملي والاكاديمي ولمواجه المستقبل والتخطيط والاستعداد له وأوصت الدراسة بضرورة التوعية بأهميه تخطيط المسار الوظيفي وشروط الترقية والنقل والتدوير في الجامعات.
2. هدفت دراسة (Tee, et al, 2022) لمعرفة كيفية إدراك الأكاديميين ذوي التوجه المهني للنجاح في مسيرتهم الأكاديمية وذلك عينة من الأعضاء الأكاديميين في الجامعات الماليزية، وكشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الوظيفي والنجاح المهني، وكان له تأثير غير مباشر على النجاح من خلال قابلية التوظيف المدركة الخارجية والداخلية، وأشارت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعتمدون على فرص العمل الخارجية لتحقيق النجاح في الأوساط الأكاديمية.
3. هدفت دراسة (كفاي، 2017) إلى رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الازهر (كلية الدراسات الانسانية) وأكدت الدراسة أن نسبة كبيرة من العينة مسئولات عن تنمية مسارهن الوظيفي وان لديهن علماً بالواجبات الوظيفية، كما أن اختيارهن للوظيفة كمعيدات أو كمدرسات مساعدات كان عن حرية وقناعة، ويستفدن من آراء الآخرين، ولديهن علاقات شخصية ومهنية مفيدة، وأنهن يحددن المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلهن الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الهيئة المعاونة على أساليب تخطيط المسار الوظيفي، وتفعيل دور المؤسسة التعليمية وقياداتها في التخطيط للمسار الوظيفي.

المحور الثالث: يتناول الدراسات الخاصة بالقيادة وتخطيط المسار الوظيفي ومن أهم تلك الدراسات:

- 1- دراسة (حباكة، وزناتي: 2022) هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في بعض محافظات مصر، وكشفت عن بعض معوقات إدارة المسار الوظيفي بتلك الإدارات ومنها ضعف الامكانيات البشرية الخاصة بتنمية مهارات القادة في التخطيط لمسارهم الوظيفي، وجمود الهياكل التنظيمية للإدارات التعليمية وأنظمة الترقى، وقدمت الدراسة بعض التوصيات لتطوير إدارة المسار الوظيفي في ضوء مدخل القيادة المستدامة ومنها: تحقيق التكامل بين تأهيل قادة المستقبل وتعزيز نموهم المهني بالإدارات التعليمية وتخطيط المسار الوظيفي، بجانب تأهيل قادة المستقبل (الصف الثاني) وتهيئتهم للقيام بأدوارهم المستقبلية في مجال عملهم بالإدارات التعليمية.
- 2- هدفت دراسة (said, 2020) إلى تحليل العلاقة بين تخطيط المسار المهني وإعداد قادة المستقبل. وباستخدام تحليل الانحدار للبيانات المجمعة من عينة ممثلة للعاملين في الإدارات العليا والوسطى بشركتي التمساح والترسانة البحرية في مصر. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد أهداف تخطيط المسار المهني كمتغير مستقل وإعداد قادة المستقبل كمتغير تابع. وأن تحديد أهداف تخطيط المسار المهني يؤثر على إعداد قادة المستقبل بنسب متفاوتة.
- 3- هدفت دراسة (Malhorta, 2011) للتعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في إعداد قادة المستقبل وتحديد أهمية تبني الخطط التطويرية للمسار الوظيفي وتطبيق الدراسة على بعض الوكالات الاتحادية في ولاية ماريلاند توصلت الدراسة إلى أنه لا يتوافر لدى هذه الهيئات خطط رسميه لتخطيط المسار الوظيفي وذلك لعدم إدراكهم لأهميه تخطيط المسار الوظيفي وان كانوا يتبعون برامج غير رسميه لإعداد القادة لتولي القيادة في المستقبل.

التعليق على الدراسات السابقة

- 1- أظهرت الدراسات السابقة إهتماماً كبيراً بدراسة بمتغيري الدراسة من أبعاد ووجهات نظر مختلفة واستفادت منها الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري وتحديد منهجية، وأداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية.
- 2- وجود شبه اتفاق بين الدراسات السابقة فيما تناولته من ابعاد (ممارسات) للقيادة المستنيرة (القوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوى، المتصل) وتتفق الدراسة الحالية مع ماتناولته هذه الدراسات السابقة من ابعاد
- 3- ندرة الدراسات التى تناولت نمط القيادة المستنيرة فى المؤسسات التعليمية المصرية بصفة عامة ودراسة العلاقة بين ممارسات القيادة المستنيرة وتخطيط المسار الوظيفي بصفة خاصة وذلك على حد علم الباحثان.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

- تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وإبعادها وبناء الفروض الخاصة الخاصة بها.
- أهداف الدراسة الاستطلاعية:** استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى تطبيق ممارسات القيادة المستنيرة ومدى تأثير أبعاده على تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.
- اسلوب الدراسة الاستطلاعية:** تم الاعتماد فى هذه الدراسة على اسلوبين:
- 2/1 الدراسة المكتبية:** استهدفت هذه الدراسة جمع البيانات من خلال الكتب والدوريات والرسائل العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة من حيث مفهوم القيادة المستنيرة وممارساتها، تخطيط المسار الوظيفي ومدى تأثير الابعاد المختلفة للقيادة المستنيرة على تخطيط المسار الوظيفي.
- 2/2 المقابلات الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات محل التطبيق تضمنت 34 مفردة من المؤسسات التعليمية محل الدراسة.

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تبين من المقابلات الشخصية لبعض القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة المعاونة خاصة ممن تم تعيينهم من خريجي نفس المؤسسة التعليمية (المعاهد العليا) أنهم يحتاجون لرعاية قيادتهم بتقديم النصح والمشورة لإستكمال مسارهم الوظيفي، ويرى بعض القادة ان الهيئة المعاونة بحاجة لتقديم الدعم والتدريب قد ينجحون في الاستمرار في التخصص دون الحاجة لتغييره إلا انه في بعض الحالات خاصة عندما ترغب المؤسسة التعليمية فى تخصصات معينة لسد الفجوة فى أعضاء هيئة التدريس طبقاً لمتطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد قد يلجأ بعض أعضاء الهيئة المعاونة لتغيير التخصص كلما كان ذلك ممكناً مما يزيد من حاجة هؤلاء الأعضاء

للمساندة والدعم من قبل قاداتهم وخلصت الدراسة الإستطلاعية إلى ما يلي:-
إدراك مفهوم القيادة المستنيرة محل التطبيق وفقا لإجابات (28) مفردة من بين عينة العاملين الوحدات محل الدراسة بنسبة 82.4 %.

إدراك العاملين لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي (16) مفردة من بين عينة العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بنسبة 47 %.

ثالثاً : المشكلة البحثية

تخطيط المسار الوظيفي هو عناية مهنية وتكاملية يدور مفهومها حول توافق عضو الهيئة المعاونة مع وظيفته ويقع تخطيط المسار المهني ضمن مسئولية العضو نفسه حيث يتضمن ما يخططه بنفسه لحياته المهنية، ويشمل تقييم العضو لقدراته وصياغة أهدافه وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة للوصول لتلك الاهداف، بما في ذلك مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والمؤسسة التعليمية لإعداد عضو الهيئة المعاونة لمرحلة سير مهني متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي لمركز أعلى، للتوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التعليمية في نفس الوقت. وربما يتطلب ذلك مساعدة القيادات الأكاديمية بالمؤسسة التعليمية.

وحيث أنه من مهام القيادة المستنيرة السعي الدائم لتحقيق جودة الأداء والمخرجات واستقرار واستمرارية العمل واستثمار جهود أفراد الفريق بالمؤسسة، ومعرفة مشكلاتهم وتطلعاتهم، واعتماد التخطيط السليم بخطوات متعاقبة لمعالجة الأخطاء وفجوات الأداء (AL_abaasi,2023: 32) فقد يكون للقيادات الأكاديمية المستنيرة دور في رفع درجة الوعي والمساعدة في تخطيط مسارهم الوظيفي من خلال تنمية الوعي الذاتي لهم وجعلهم يشعرون أنهم جزء اساسي من عملية التطوير والتغيير والنجاح (Rahman,2022:65) وفي . وبناء على ما سبق تطرح إشكالية الدراسة التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور القيادة المستنيرة في تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة من أعضاء هيئة التدريس في بعض مؤسسات التعليم العالي المصرية؟

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مفهوم القيادة المستنيرة ؟ وما هي ممارسات القيادة المستنيرة؟
- 2- ما هو مفهوم تخطيط المسار الوظيفي ؟ وما هي أهميته؟ ومداخله؟
- 3- ما مدى توافر ممارسات القيادة المستنيرة داخل المؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- 4- ما مدى توافر الوعي بتخطيط المسار الوظيفي في مجتمع الدراسة؟
- 5- ما هو تأثير ممارسات القيادة المستنيرة في تخطيط المسار الوظيفي في مجتمع الدراسة؟

رابعاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة المستنيرة وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة من أعضاء هيئة التدريس في بعض مؤسسات التعليم العالي المصرية.

وذلك من خلال بعض الأهداف الفرعية وتنمّل فيما يلي:

- 1- التعرف على الإطار النظري لمفهوم الدراسة (القيادة المستنيرة وممارستها المختلفة، وتخطيط المسار الوظيفي وأهميته ومداخله) في الأدبيات المعاصرة .
- 2- تحديد مدى امتلاك القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستنيرة بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة
- 3- التعرف على مدى توافر الوعي بتخطيط المسار الوظيفي لدى اعضاء الهيئة المعاونة في مجتمع الدراسة.
- 4- دراسة تأثير كل دور من أدوار القيادة المستنيرة على تخطيط المسار الوظيفي في مجتمع الدراسة.
- 5- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتفعيل كل/ بعض أدوار القيادة المستنيرة لتعزيز تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة من أعضاء هيئة التدريس.

خامساً : أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها حيث أن نمط القيادة المستنيرة هو أحد الأنماط الادارية الحديثة وأيضاً مجال تطبيقها وهو المؤسسات التعليمية وحاجة أعضائها لتخطيط وتنمية ومسارهم الوظيفي ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:-

1 - الأهمية العلمية

1/1 ندرة الدراسات العلمية التي تناولت القيادة المستنيرة لاسيما في علاقتها بتخطيط المسار الوظيفي على حد علم الباحثان.

2/1 تقديم إسهامات معرفية وفكرية بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة المستنيرة وتخطيط المسار الوظيفي)

3/1 فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بدراسات جديدة في قطاعات مختلفة فيما يخص القيادة المستنيرة.

2 - الأهمية التطبيقية

- 1/2 التعرف على المفاهيم والابعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة المستنيرة ، وتخطيط المسار الوظيفي وأى من المتغيرين أكثر أهمية واستخداما وممارسة فعلية لدى المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
- 2/2 أهمية مجال التطبيق وحاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تبني ممارسات القيادة المستنيرة كونها أحد أنماط القيادة الحديثة التي تسهم في تطوير رؤية واضحة للمستقبل والاستعداد له ومواجهه مخاطره وتحفيز التغيير الإيجابي مما يسهم في تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة من أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية المصرية.
- 3/2 تسليط الضوء على ممارسات القيادة المستنيرة والاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات القيادة بأقصى كفاءة نحو تعزيز تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بالمؤسسات التعليمية.
- 4/2 قد تساعد نتائج الدراسة المسؤولين والمخططين من واضعي السياسات التعليمية الجامعية وتطوير قادة المستقبل لتبني القيادة المستنيرة لتطوير منظومة العمل الجامعي.

سادساً : فروض الدراسة

يندرج ضمن إشكالية الدراسة الفرض الرئيسى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة المستنيرة على تخطيط المسار الوظيفي فى المؤسسات التعليمية محل الدراسة وينبثق من الفرض الرئيسى الأول الفروض الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقائد القدوة على تخطيط المسار الوظيفي
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقائد المطور على تخطيط المسار الوظيفي
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقائد الخدم على تخطيط المسار الوظيفي
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقائد المغير على تخطيط المسار الوظيفي
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقائد الرؤيوى على تخطيط المسار الوظيفي
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقائد المتصل على تخطيط المسار الوظيفي

سابعاً : حدود الدراسة

- أ- حدود موضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة المستنيرة وتخطيط المسار الوظيفي من حيث القائد (القدوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوى، المتصل)
- ب- حدود مكانية: معاهد التعليم العالي الخاصة بمصر بعدد (170) معهد من مختلف التخصصات.
- ج- حدود بشرية: عينة من أعضاء الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس فى المعاهد العليا الخاصة بمصر.
- د- حدود زمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسى الثانى 2024 / 2025.

ثامناً : منهجية وأدوات الدراسة

- 1- الإطار النظرى: إعتمدت الدراسة على المنهج الوظيفي، لملائمته لطبيعة موضوع الدراسة وتم جمع البيانات والمعلومات من الكتب والمراجع والدوريات المتخصصة لوصف المتغيرات، وتحديد الإطار النظري للدراسة، والتعليق والتعقيب على ما تم وصفه.
- 2- الإطار التطبيقي: تسعى الدراسة التطبيقية إلى تحليل البيانات التى تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء الموزعة على الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس فى المعاهد التعليمية محل الدراسة. وتفسير النتائج للتعرف على واقع دور القيادة المستنيرة تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس لمسارهم الوظيفي، ثم وضع مجموعة من المقترحات التى يمكن أن تساهم فى تفعيل دور ممارسات القيادة المستنيرة فى تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسات محل الدراسة. وتضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة، والمحور الثانى: ويحتوى على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة المستنيرة) أما المحور الثالث: فخاص بعبارات المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي).

تاسعاً: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

1- القيادة المستنيرة

1/1 مفهوم القيادة المستنيرة

تعد القيادة المستنيرة هي فلسفة قيادية ونمط من أنماط القيادة التي يتصف بها القادة وتستند على مجموعة الأفكار والمبادئ المرتبطة بالقيم والمثل التي يمتلكها القادة ويتولون إدارة المنظمات بطرق تتجاوز مجرد كونهم ممارسين للسلطة (Christensen & Whetten, 2014: 164) لما يتمتعون به من عقل واعي ناقد، ومخزون معرفي، وقدرة على خدمة الجماعة (Mahdi, Mohammed, 2024, 239) مما يمكنهم من التأثير والتحفيز والدفع والالهام للآخرين لتحقيق أفضل ما لديهم، حاضراً ومستقبلاً وغرس الثقة وتحقيق الاستقرار بعيداً عن أسلوب التهديد والعقاب (Al-Janabi, 2022: 77) وخلق بيئة عمل إيجابية تحقق النجاح في الحياة المهنية في إطار منظومة العمل الاخلاقي.

وتعرف القيادة المستنيرة بأنها مجموعة من السلوكيات والأدوار التي تعالج المشكلات والقضايا في مكان العمل من خلال قدرة القائد على تنمية مهارات العاملين وتغيير سلوكياتهم للأفضل وتوفير رؤية واضحة ومعلنة والتواصل المستمر لتحقيق تلك الرؤية (Al-Thabit, AlQaisy, 2024: 103) إذ يحتاج المرؤوسين للتوجيه والدعم والتشجيع على التخطيط العلمي السليم والمدرّس، والجديّة في التنفيذ والمتابعة المستمرة وإحداث التغيير الإيجابي، وهو ما يستلزم وجود قادة قادرين على إدارة العمل من خلال العديد من الأدوار التي تمكن من العمل بكفاءة وفعالية (Rahman, 2022: 65).

ويمكن تعريف القيادة المستنيرة اجرائياً، من خلال ما تقدمه من ممارسات حيث تعد نمط قيادي تتكامل فيه الأدوار التي يمكن للقائد ممارستها بداية من كونه نموذجاً للدور، ومطوراً للعمل الجامعي، وخدام للعاملين، وقائد التغيير للأفضل بما يواكب التطورات البيئية والتكنولوجية، وصاحب رؤية واقعية وقادر على ترجمة رسالة المؤسسة التعليمية إلى واقع ملموس، يدركه الجميع من طلاب وعاملون والمجتمع بأكمله، ومتصل ومتواصل مع العاملين ومشارك لهم في مناسباتهم الشخصية.

2/1 أهمية القيادة المستنيرة

القيادة ضرورة إدارية وإجتماعية في كل المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها، حيث تعتبر القيادة أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجالات الأعمال لتنظيم وتوجيه جهود العاملين، فنجاح أي مؤسسة إنما يعود لقيادة ناجحة وفعالة (عباس، 2023: 3372) وتتضح أهمية تبنى الممارسات المختلفة لنمط القيادة المستنيرة من حيث كونها أحد الاساليب الإدارية الحديثة التي توفر القادة القادرين على التكيف مع مختلف التغيرات والتطورات التي تواجهها المؤسسات وتحقيق العديد من الجوانب الإيجابية التي تساعد في نجاح المؤسسة ومنها ما يلي:

- توافر القائد القدوة أمام العاملين مما يجعلهم يتخذونه نموذجاً للدور ويقدمون على محاكاته.
- الاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات التي يمتلكها العاملين بأقصى كفاءة (كشكوشة، 2021 : 58).
- تمثل القيادة المستنيرة حلقة الوصل بين المرؤوسين ورؤى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال توجيه كافة امكانيات المنظمة وطاقتها نحو تحقيق تلك الرؤية (Hassan, raheemah, 2021: 69).
- يعمل القيادة المستنيرة على إحداث التغيير لبناء الثقة في سمعة المؤسسة نفسها وليس الثقة في القيادات التي تقود المؤسسة (31 : AL_abaasi , 2023).
- الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وبناء العلاقات الإنسانية القائمة على التسامح والرحمة، وتقديم المشورة للأفراد العاملين مع التقدير المناسب لجهودهم (Ahmed, et.al, 2023: 2).

3/1 ممارسات القيادة المستنيرة

هناك شبه اتفاق بين الادبيات التي تناولت الممارسات أو الابعاد المختلفة للقيادة المستنيرة (Al-Thabit, AlQaisy, 2024: 101)، (Zayer, Ibrahim. 2024: 416)، (كشكوشة، 2021: 45)، (Mahdi, Mohammed, 2024 : 240)، (عليوي، وآخرون 2023: 1021) وقد تمثلت فيما يلي:

وهي (القدوة، المطور، الخادم، المغيّر، صاحب الرؤية، المتصل).

1/3/1 القدوة: يسعى القائد المستنير إلى أن يكون نموذجاً للدور يمكن محاكاته في الحكمة والتفاني في العمل والقدرة على البقاء في المسار الصحيح وتشجيع الآخرين من خلال ما يمتلكه من سلوكيات ومهارات تكمنه من التأثير في الآخرين، والالتفاف حوله بشكل طوعي. وللقائد القدوة شخصية ملهمة للعاملين معه تجعله نموذجاً يحتذى به، مما يرفع من مستوى القيم والمثل العليا داخل المؤسسة التعليمية (Al-abassi, 2023: 35).

2/3/1 المطور: للقائد المستنير طبيعة تنموية، قادرة على تبسيط اجراءات العمل وتطوير بيئة العمل والعاملين من خلال التأثير في سلوكهم، وقيمهم الاخلاقية التي توفر مما يؤثر على النجاح في الحياة المهنية للعاملين (Briscore et.al, 2006: 8).

3/3/1 الخدم: تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي على المشاركة في العمل واتخاذ القرارات بالاقناع والتعاطف والميل للطاء وخدمة الآخرين، ويؤكد القائد الخدم على اعطاء الاولوية لتلبية حاجات العاملين وراحتهم كعامل مهم في تحقيق أهدافهم (Cai, et.al, 2024:3).

4/3/1 المغير: يشير القائد المغير إلى قدرة القائد المبادر بعملية التغيير والميسر والمنفذ حيث يصمم مسارات التغيير لجميع المستويات ويتبنى سلوكيات واجراءات جديدة، وتغير فكر العاملين معه للتكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية ومواجهتها من خلال إنشاء وتنفيذ إجراءات داعمة للتحويل الناتج عن هذه التطورات (Mahdi, Mohammed, 2024: 240,241).

5/3/1 المتصل: يساعد القائد المتصل على تعزيز العمل الجماعي، ويرى ان الاتصال الفعال ليس مجرد مهارة فحسب بل استراتيجية وسيلة ضرورية لبناء العلاقات الايجابية وتبادل المعرفة من خلال الحوار الفعال والتواصل داخل وخارج أوقات العمل الرسمية، وتعزيز التعاون والفهم المشترك والالتزام والتطوير الشخصي المستمر (Murph,2017:730).

6/3/1 الرؤيوى: القائد ذو الرؤية هو القائد القادر على بناء رؤية المؤسسة توجيه وتوظيف قدرات وإمكانيات تلك المؤسسة نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية وربطها بالمستقبل وترجمة رسالتها لواقع ملموس وموثوق فيه (Mohammed, 2024:239), (Mahdi وذلك من خلال العمل والاداء الفعال لجميع العاملين).

ويتضح مما تقدم تنوع وتكامل وتداخل أدوار القائد المستنير التي تجمع ما بين تلبية الإحتياجات المهنية للعاملين من خلال دور القائد القدوة والمطور والمغير، وتلبية الإحتياجات النفسية الفطرية وتعزيز مشاعر تحقيق الذات من خلال دور القائد الخدم والمتصل، وذلك في إطار العمل على تلبية الحاجة إلى الامان والاستقرار الوظيفي بالمحافظة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين أساليب العمل للمؤسسة التعليمية التي تحافظ على بقائها ونجاحها في المجتمع وهو ما يقوم به القائد الرؤيوى والمطور والمغير.

2- تخطيط المسار الوظيفي

1/2 مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يعد تخطيط المسار المهني عملية إكتشاف مستمرة، يطور فيها الفرد مفهومه المهني الخاص به، بناءً على مهاراته وقدراته واحتياجاته ودوافعه وأفاقه وتوقعاته المستقبلية، إنطلاقاً من منظومة قيمة الخاصة (manolescu,2003:332) ويمكن تناول مفهوم تخطيط المسار الوظيفي من وجهتي نظر، الوجهة الأولى: من منظور الفرد (عضو الهيئة المعاونة) للمهنة بناء على حالته الوظيفية والشخصية وعمره ونمط حياته وظروفه المادية ومن التعريفات التي تفق مع هذه الوجهة تعريف Kayalar & (Ozmutaf,2009:241) أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مدروسة يدرك من خلالها الفرد ذاته بمراجع نفسه في إطار تقييمه لإمكانياته وقدراته وميوله ومهاراته وتحليل فيها نقاط قوته وضعفه وتحديد أهدافه الواقعية المرتبطة بالعمل، والتي يتم على أساسها وضع خطته المهنية. ويشمل تخطيط المسار الوظيفي سبل ووسائل تحقيق الأهداف وتنظيم الاجراءات اللازمة لتحقيقها ومراعاة عواقبها.

أما الوجهة الثانية فهي من منظور مسؤولية المؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي وهو ما عرفه (أبو بكر، 2008: 200) بأنه نشاط منظم تضعه المؤسسة لأفرادها بهدف إثراء المعلومات وصلل الخبرات وتنمية المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي اتجاهاً ونوعاً. وذلك من خلال استقطاب وتطوير الكفاءات والحفاظ عليها ويرى (عبد الفتاح، 2013: 40) ان تطوير المسار الوظيفي هو كل ما يتعلق بمساعدة الافراد للوصول لأهدافهم المهنية. وذلك من خلال أنظمة مترابطة من البرامج التعليمية والتدريبية (said.2020: 7) وفي المسار الوظيفي يكون الافراد مسؤولون عن تطورهم الوظيفي ويتبنون هؤلاء الافراد مواقف مهنية متغيرة يحرصون فيها على استخدام قيميهم الخاصة لتوجيه مسيرتهم المهنية مدفوعين (بالقيم الداخلية) التي تمثل الرغبة في اتخاذ قرارات مهنية تحركها تلك القيم، كما يتخذون دوراً مستقلاً في إدارة سلوكهم الوظيفي(التوجيه الذاتي) حيث يكون إهتمام الفرد بالمهنة أكثر من إهتمامهم بالهيكل التنظيمي نفسه والذي يمثل الرغبة في أن يكون الأفراد مسؤولون عن حياتهم الوظيفية (Briscore, et.al,2006: 31). ومهنتهم المتغيرة التي تحركها إحتياجاتهم الشخصية بدلاً من إحتياجات المؤسسة، وتتميز بإعادة إختراع الفرد لذاته، وتوجيهها بإستقلالية (67: Tee, et al,2022).

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف المسار الوظيفي الأكاديمي إجرائياً بأنه المسار العلمي الذي يختاره الفرد (عضو الهيئة المعاونة) داخل المؤسسات التعليمية وما ينتج عنه من تحركات أفقية وعمودية وأدوار إدارية وأعباء وظيفية، ودراسته لبرنامج علمي متخصص وعمله وعلاقاته بزملائه وقياداته مما يكتسبه من معرفة وخبرة ومهارات تدعمه خلال رحلته الوظيفية.

2/2 أهمية تخطيط المسار الوظيفي

تحقق عملية تخطيط المسار الوظيفي العديد من النتائج الايجابية لكل من الفرد والمؤسسة منها ما يلي:
➤ يسهم المسار الأكاديمي في تنمية المعرفة المتعلقة بالمهنة ويساعد في إثرائها والتعرف على الجديد في تلك المهنة (فودة، 2023: 143).

- الاستخدام الأمثل لإمكانات وطاقت العاملين، وتعزيز الدافعية نحو تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الشخصية والتنظيمية، وتوفير الكفاءات المتميزة، وتقديم برامج التنمية التي يحتاجها العاملين لتحقيق أهدافهم وغاياتهم، والمساعدة في تحديد الخطوات اللازمة للوصول للهدف.
- يعمل تخطيط المسار الوظيفي على تحسين الأداء والإنتاجية وتقليل معدل دوران العاملين وزيادة الترقية (Rizanuddin,2020: 1793).
- يعمل تخطيط المسار الوظيفي الجيد على زيادة رضا العاملين (Ritesh, 2014: 113-114).
- تحقيق التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية، وزيادة الدافعية والقدرة على التطوير والتحسين، وقبول التدرج المحسوب لكل وظيفة (مصطفى، 2014: 288).
- زيادة قدرة الأكاديميين على التكيف مع المتطلبات الجديدة فيما يتعلق بالجودة وتوليد المعرفة والابتكار، لزيادة قيمتهم وقابليهم للتسويق في سوق العمل (Tee, et al, 2022: 66).
- يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيساً في الكشف عن القيادات الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً لتكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني من القيادات محل الصف الأول (ديوب، 2013: 133).

3/2 مداخل تخطيط المسار الوظيفي

يمكن تخطيط المسار الوظيفي من مداخلين هما: (Ritesh, 2014: 113) المدخل الفردي والمدخل التنظيمي 1/3/2 **مدخل تخطيط المسار الوظيفي الفردي:**

يخطط الفرد أهدافه الوظيفية لحياته المهنية المستقبلية من خلال:- تقييم الفرد لذاته، ودراسه واقعه الوظيفي ومعرفة تقييم المؤسسة لمهاراته ومعرفة فرص العمل المتاحة والتي تساعد في تحديد أهدافه المهنية والمناصب التي يتطلع إليها وشروط شغلها وما تتطلبه من مهارات، وذلك لتحديد الفجوة في المسار الوظيفي من جانب الفرد والتي تدفعه لعلاج وتنمية مساره من خلال البحث عن وظيفة أو التدريب لاكتساب مهارات وظيفية أو التنقل... (ماهر، 1995: 18) وإتخاذ قراره وتحديد الأنشطة التخطيطية التي تكفل له نجاح ذلك القرار وإذا ما كان الفرد غير مدرك لذاته يكون تخطيط مساره الوظيفي مستحيلاً (Akgemci, 2015: 186).

2/3/2 مدخل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي:

يتم في هذا المدخل المقارنة بين المتطلبات الوظيفية وامكانيات الافراد لتحديد الفجوة في المسار الوظيفي من جانب المؤسسة والتي تدفعها لعلاج وتنمية هذا المسار برسم المسارات الوظيفية أو خرائط الاحلال ... أو توفير المعلومات والبرامج التدريبية والمناخ التنظيمي الجيد ومساعدة العاملين في دراسة خيارات المسارات المهنية واتخاذ القرارات، والمشاركة بفعالية في وضع الاهداف المهنية وتخطيط الاجراءات، والاستعانة بالخبراء المتخصصين في إدارة وتخطيط المسار الوظيفي بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية والاحتياجات الوظيفية للعاملين بها تبعاً لرغباتهم وقدرتهم وتوفير الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الاهداف (Yohaya, et.al, 2004: 75) وهو ما يتطلب التوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية ودمج إدارة المسار المهني وتطويره ضمن استراتيجية العمل بالمؤسسة.

3- ممارسات القيادة المستنيرة في تخطيط المسار الوظيفي

بمراجعة الأدبيات وبناء على ماتقدم تعد مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين كل من الفرد وجهه عمله، يمكن بموجبها تأسيس وتعزيز المسارات المهنية للعاملين، والمواءمة بين إعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية لجهه العمل وفرص النمو، (ديوب، 2013: 133) والتي بدونها لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة على المستوى الفردي والمؤسسي، حيث يعمل الأفراد بفعالية في إدارة مساراتهم المهنية، وتدعم وتراقب جهه العمل هذه الإدارة للتأكد من ضمان استخدام تخطيط المسار الوظيفي بشكل صحيح. وذلك بما تمتلكه من قيادات واعية ومستتيرة تقديم النصح والإرشاد والتوجيه وبرامج التطوير والتدريب لمساعدة مرؤوسيهيها على بلوغ أهدافهم الشخصية والمهنية، وذلك من خلال تصميم نظام للمسار الوظيفي الجيد والإشراف على إدارته، ودمج الاحتياجات التنظيمية مع خطط المسار الوظيفي الفردية. وأكدت دراسة (Rizanuddin, 2020: 1797) أن التزامن بين تخطيط المسار الوظيفي ونمط القيادة الجيد له تأثير إيجابي وحافز للمرؤوسين للعمل، وتحقيق الفعالية العالية (Akkermans, & Brenninkmeijer, 2015: 533). ويرى (Ahmed, Et. Al, 2023: 1) ضرورة أن تتبنى القيادة الجامعية أسلوب القيادة المستنيرة ومن خلال بعض الابعاد المختلفة للقيادة المستنيرة، التي تتكامل مع بعضها يمكن للقائد المتصل فهم آراء وأفكار وتطلعات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهيهم بالمؤسسات التعليمية، ويجنب المؤسسة مشكلة تحريف أو سوء فهم المعلومات التي تتم من خلال الاتصالات الرسمية (الزيادي، 2018: 303). ويعكس سلوك القائد الخدم رغبته وقدرته على تحقيق تلك الرغبات والتطلعات وتحقيق الصالح العام دون الإجبار على أداء أو الإستمرار في عمل معين (Northouse, 2021: 226) ويتكامل مع هذا الدور دور قائد التغيير الذي يسعى للتمييز بتوقع المشكلات التي قد تعترض البقاء في المسار الوظيفي الصحيح ووضع سيناريوهات التصحيح المناسبة (al- abassi, 2023: 31) ويسانده في هذا الدور قدرة القائد الرؤيوى على تحليل وتشخيص المشكلات، والعمل

على حلها وإدارة شؤون العمل (Golafshani, Siamian, 2023: 41) ويستطيع القائد المطور إحداث تغيير مخطط ومنهجي نحو الحداثة والتنمية المهنية والتكيف مع التطورات البيئية لتعظيم القيمة المكتسبة من الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية وتقديم المساعدة الذاتية للعاملين معه بتخطيط مسارهم وتصميم برامج التنمية واستقطاب الكفاءات من بيئة العمل الخارجية ودمجهم مع المرؤوسين (AL_abaasi, 2023 : 34). الأمر الذي يجعل من القائد المستنير نموذجاً للدور يحتذى به.

المبحث الثاني

عاشراً منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء مجموعة من النقاط الخاصة بمنهجية الدراسة تبدأ بتصميم قائمة الاستقصاء يليها مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات، والوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية ثم اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبارات الفروض وفقاً لإستمارات الاستقصاء لمعرفة إتجاهات العاملين حول متغيرات الدراسة، ومدى توافر ممارسات القيادة المستنيرة داخل المؤسسات محل الدراسة.

1- تصميم اداة الدراسة: تم الإستعانة بإستمارة إستقصاء كأداة لجمع البيانات، بعد الإستفادة من الأدبيات التي تغطي موضوع الدراسة

والإستعانة بذوي الخبرة والإختصاص وعرضها على المحكمين وتعديلها. وقسمت الإستمارة لمحورين، الاول خاص بالبيانات التعريفية عن مجتمع الدراسة والثاني: متغيرات الدراسة. وصممت الإستمارة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم مراجعة البيانات الواردة للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإستكمال التحليلات الاحصائية اللازمة. وتم ترميز إجابات عينة الدارسة من خلال إعطاء الإجابات أوزاناً رقمية تتراوح بين موافق تماماً إلى غير موافق تماماً على اعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة. كما تظهر بالجدول التالي:

جدول رقم (1) ترميز اجابات العينة

الاراء	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الباحثان

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من معاهد التعليم العالي الخاصة في مصر والبالغ عددها (170) معهد بعدد أعضاء

هيئة معاونة حوالى (8500) عضو من الجنسين مابين معيد ومدرس مساعد، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (367) مفردة وتم توزيع استمارات الاستبيان وتحليل (335) إستمارة تم إستيفاءها وذلك بإستخدام معادلة ريتشارد جينجر (James,et.,2001:46).

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

حيث : حجم المجتمع N

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوى 1.96 Z

ونسبة الخطأ المسموح به وتساوى 0.05 d

3- متغيرات الدارسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة اعتمد الباحثان مفهوم القيادة المستنيرة

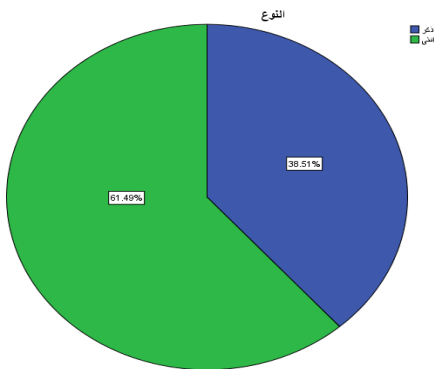
كمتغير مستقل بعدد عبارات (24)، عبارة وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع بعدد عبارات (20) عبارة.

4- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1/ 4 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير النوع

جدول (1/1) توزيع عينة الدراسة

م	النوع	التكرار	النسبة
1	الذكور	129	38.5 %
2	الإناث	206	61.5 %
	الإجمالي	335	100 %



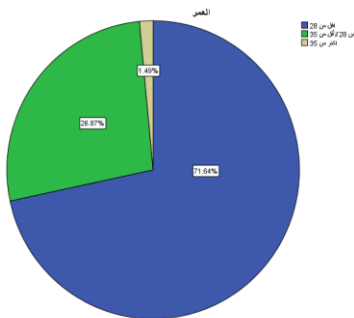
شكل رقم (1/4) عينة الدراسة طبقاً للنوع

- تبين من الجدول (1/4) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من الإناث البالغ عددهم (206) مفردة حيث بلغت نسبتهم (61.5 %) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الذكور (129) مفردة ونسبتهم (38.5 %) من عينة الدراسة.

2 / 4 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير العمر

جدول (2 / 4) توزيع لمتغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة
1	أقل من 28	240	71.6 %
2	من 28 – أقل من 35	90	26.9 %
3	أكثر من 35	5	1.5 %
	الإجمالي	335	100 %



شكل رقم (2/4) عينة الدراسة طبقاً للعمر

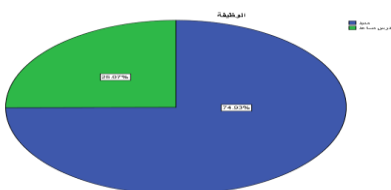
المصدر: اعداد الباحثة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (spss v20)

يتضح من الجدول رقم (2 / 4) ان النسبة الاكبر من عينة الدراسة طبقاً للعمر هي (71.6 %) وتقع في الفئة العمرية أقل من 28 عاماً، يليها الفئة العمرية من 28 لأقل من 35 عاماً ونسبتهم (26.9 %)، بينما كانت النسبة الاقل وهي (1.5 %) للفئة العمرية اكبر من 35 عاماً، وهو ما قد يكون طبيعياً مع تحديد شرط السن للهيئة المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين تبعاً لما حدده المجلس الاعلى للجامعات.

3 / 4 توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير الوظيفة

جدول (3/4) توزيع عينة الدراسة

م	الوظيفة	التكرار	النسبة
1	معيد	251	74.9 %
2	مدرس مساعد	84	25.1 %
	الإجمالي	335	100 %



شكل رقم (3/1) عينة الدراسة طبقاً للوظيفة

المصدر: اعداد الباحثة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (spss v20)

يتضح من الجدول رقم (1/3) ان النسبة الاكبر من عينة الدراسة طبقاً للوظيفة هي (74.9 %) وهي لوظيفة المعيد، يليها النسبة (25.1%) وهي لوظيفة المدرس المساعد.

5- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

1/5 الصدق والثبات

1/1/5 الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس خاصة ممن كان لهم دراسات سابقة بموضوع الدراسة لأبداء آرائهم ومقترحاتهم من حيث الصياغة، وانتماء الفقرات لمشكلة الدراسة وفرضيتها، وفي ضوء اتفاق المحكمين تم البقاء على الفقرات التي حصلت على اتفاق 85% فأكثر من عدد المحكمين، وتم حذف وتعديل وتعريب وإضافة بعض الفقرات.

2/1/5 اجراء اختبار الصدق والثبات: تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للمقياس بغرض بحث مدى إمكانية تعميم النتائج التي سيتم الحصول عليها من هذه الدراسة على المؤسسات التعليمية لنفس تخصصات المؤسسات محل الدراسة. ويشير الثبات إلى مدى إستقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً بإحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد فإذا لم يكن هناك ثباتاً، فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً في البيانات فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ واقتربها من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى مصداقية البيانات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

جدول (2/1/5) نتائج اختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	الرمز	المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل (القيادة المستتيرة) (X)	X1 – x4	القنوة	4	0.843	0.918
	X5 – x8	المطور	4	0.732	0.856
	X9 – x12	الخدوم	4	0.716	0.846
	X13 – x16	المغيير	4	0.853	0.924
	X17 – x20	ذو الرؤية	4	0.771	0.878
	X21 – x24	المتصل	4	0.736	0.858
اجمالي ابعاد القيادة المستتيرة				0.957	0.978
المسار الوظيفي (Y)	Y11 – y20	اجمالي ابعاد المسار الوظيفي	20	0.962	0.981
	اجمالي ابعاد المقياس				0.989

$$335 = N$$

المصدر: اعداد الباحثة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (spss (v20)

يتضح من الجدول السابق، أن ان معامل الثبات مرتفعة على مستوى جميع المتغيرات حيث تزيد عن (0.7) مما يشير إجمالاً ان هناك إستقرار في العبارات الخاصة بكل متغير، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بالقدر الكافي من الثقة والثبات مما يؤهلها لتحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

6- الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري للوسط الحسابي، اختبار t- test لعينة واحدة وتم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بقيمة المتوسط المرجح للإجابات استمارات المستقصى منهم والمحللة احصائيا في شكل مماثل لمقياس ليكرت الخماسي.

1/1/6 حساب المتوسط المرجح ومعرفة اتجاه اراء مجتمع الدراسة : تم حساب قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت

الخماسي من خلال إحتساب المدى = 5-1=4 وكذلك طول الفئة وذلك بقسمة المدى على عدد الفئات = 0.8 ، الفئة الاولى لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى 1+ 0.8 وهكذا لباقي المتوسطات الحسابية ويوضح جدول (1/1/6) اتجاه اراء مجتمع الدراسة والمتوسط المرجح:

جدول رقم (1/1/6) اتجاه اراء مجتمع الدراسة والمتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق تماماً
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة

2/1/6 الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة : تم إجراء الاحصاء الوصفي عن طريق حساب الوسط الحسابي لقياس متوسط آراء المستقصي منهم ويستخدم لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تتضمنها قائمة الاستقصاء (Medhi, 1992, 53-58) ، وحساب الانحراف المعياري لقياس التشتت وهو يعكس مدى امتداد القيم حول القيمة المتوسطة أو الوسط الحسابي (Curwin and Slater, 2002, 248-249) كما تم حساب الخطأ المعياري للوسط الحسابي وذلك لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة ويستخدم لإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي وكلما زاد ثبات المقياس المستخدم للمتغير اخفض الخطأ المعياري للوسط الحسابي (Everitt, 2003).

جدول رقم (2 /1/6) الاحصائيات الوصفية واختبار (t- test) للعبارات المكونة لمحاور الدراسة

المتغيرات	الرمز	المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	الاحصاء الوصفي		
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للوسط الحسابي
المتغير المستقل (القيادة المستتيرة) (X)	X1- x4	القنوة	3.0724	0.82155	0.4489
	X5-x8	المطور	2.8149	0.90805	0.4961
	X9- x12	الخدوم	2.9261	0.93858	0.5128
	X13-x16	المغير	2.9813	0.90647	0.4953
	X17- x20	الرؤيوى	2.8642	0.85659	0.4680
	X21- x24	المتصل	2.9176	0.94338	0.5154
	المتغير ككل		2.9383	0.82642	0.4515
تخطيط المسار الوظيفي (Y)	Y1- y20	المتغير ككل	2.9139	0.88799	0.4852

المصدر: اعداد الباحثان من خلال برنامج التحليل الاحصائي (spss (v20) N = 335

يتضح من الجدول السابق ان الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الحياد في جميع ابعاد المتغير المستقل بإستثناء بعد القنوة حيث تقترب قيمة الوسط الحسابي لتلك المتغيرات والابعاد من القيمة 3، كما يتضح أيضاً أن الإتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الحياد للمتغير التابع حيث تقترب قيمة الوسط الحسابي من القيمة 3.

7- إختبار صحة فروض الدراسة

تم اجراء بعض التحليلات الاحصائية لإختبار مدى صحة أو عدم صحة فروض الدراسة كما يلي:

1/7 إختبار الفرض الرئيسي للدراسة: تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير القيادة المستتيرة (المتغير المستقل) على وتخطيط المسار الوظيفي (المتغير التابع) والجدول رقم (2/1/7) يوضح معاملات الانحدار وخطأها المعياري ونتيجة إختبار T- test للتأكد من معنوية المتغير المستقل بالإضافة إلى نتيجة معامل الارتباط R ومعامل التحديد R2 ونتيجة اختبار F- test للتأكد من معنوية نموذج الانحدار ككل.

جدول رقم (1/7) نموذج انحدار القيادة المستتيرة على تخطيط المسار الوظيفي

اختبار جودة النموذج F-test		معامل التحديد R ²	المسار الوظيفي R(الارتباط)	اختبار T-test		معاملات نموذج الانحدار		النموذج
القيمة الاحتمالية P-VALUE	قيمة اختبار F			القيمة الاحتمالية P-VALUE	قيمة اختبار T	الخطأ المعياري	قيمة المعامل	
0.000 ^b	1580.180	0.826	0.909**	0.000	7.310	0.065	0.474	ثابت المعادلة
				0.000	39.751	0.021	0.846	القيادة المستتيرة

** دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.0

المصدر : الباحثان من خلال برنامج spss (v20) 335= N

5% حيث نقل القيمة الاحتمالية لإختبار T عن قيمة مستوى المعنوية 5% ($\alpha = 0.05$) ($p\text{-value} = 0.000$) وعلى ذلك تبين ان نموذج الانحدار يعتبر نموذج ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية 5% حيث نقل القيمة الاحتمالية لإختبار F عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000$) وهذا بالإضافة إلى ارتباط القيادة المستتيرة ارتباطاً قوياً جداً بالمسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.909) وتستطيع القيادة المستتيرة أن تفسر ما يقرب من 82.6٪ من التغيرات التي تطرأ على المسار الوظيفي. في حين أن الجزء المتبقى قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على تخطيط المسار الوظيفي لم يتم تناولها بالدراسة الحالية ومن ثم يقلل الفرض الرئيسي للدراسة وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين القيادة المستتيرة وتخطيط المسار الوظيفي. **3/1/7 اختبار الفروض الفرعية للدراسة:** تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة المستتيرة (المتغيرات المستقلة) كمتغيرات تفسيرية وتخطيط المسار الوظيفي (المتغير التابع) والجدول رقم (2/7) يوضح معاملات الانحدار وخطأها المعياري ونتيجة اختبار T-test للتأكد من معنوية المتغيرات المستقلة بالإضافة على نتيجة معامل الارتباط R ومعامل التحديد R² ونتيجة اختبار F للتأكد من معنوية نموذج الانحدار.

جدول رقم (2/7) نموذج انحدار أبعاد القيادة المستتيرة على تخطيط المسار الوظيفي

اختبار جودة النموذج F-test		معامل التحديد R ²	المسار الوظيفي R(الارتباط)	اختبار T-test		معاملات نموذج الانحدار		النموذج
القيمة الاحتمالية P-VALUE	قيمة اختبار F			القيمة الاحتمالية P-VALUE	قيمة اختبار T	الخطأ المعياري	قيمة المعامل	
0.000 ^b	403.350	0.548	0.740**	0.000	3.601	0.127	0.456	ثبات المعادلة
				0.000	20.084	0.040	0.800	القوة
0.000 ^b	613.258	0.648	0.805**	0.000	7.422	0.094	0.698	ثبات المعادلة
				0.000	24.764	0.032	0.787	المطور
0.000 ^b	875.344	0.724	0.851**	0.000	6.668	0.084	0.558	ثبات المعادلة
				0.000	29.586	0.027	0.805	الخدوم
0.000 ^b	976.869	0.746	0.864**	0.000	4.645	0.084	0.392	ثبات المعادلة
				0.000	31.255	0.27	0.846	المغير
0.000 ^b	2484.492	0.882	0.939**	0.000	2.153	0.058	0.126	ثبات المعادلة
				0.000	49.845	0.020	0.973	الرؤيوى
0.000 ^b	1298.002	0.796	0.892**	0.000	6.492	0.071	0.464	ثبات المعادلة
				0.000	36.028	0.023	0.840	المتصل

** دال احصائية عند مستوى معنوية 0.0 المصدر: الباحثان من خلال برنامج spss (v20) 335 = N

يمكن إختبار الفروض الفرعية على النحو التالي:

- 1- يتضح من الجدول رقم (2/7) وجود ارتباطاً قوياً لجميع أبعاد المتغير المستقل (القوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤى، المتصل) بتخطيط المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.740)، (0.805)، (0.851)، (0.864)، (0.939)، (0.892) على التوالي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المتغير المستقل على تخطيط المسار الوظيفي بمستوى معنوية 5% حيث تقل القيمة الإحتمالية لإختبار T عن قيمة مستوى المعنوية 5% ($\alpha = 0.05$) ($p\text{-value} = 0.000$) وعلى ذلك تبين أن نموذج الإنحدار يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% حيث تقل القيمة الاحتمالية لإختبار F عن مستوى المعنوية ($p\text{-value} = 0.000$) ($\alpha < 0.000$).
- 3- أظهرت نتائج نموذج الانحدار، أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) للمتغير المستقل وجميع أبعاد الفرعية بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.001).
- 4- يمكن للمتغيرات الفرعية (القوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤى، المتصل) أن تفسر ما يقرب من (54.8%)، (64.8%)، (72.4%)، (74.6%)، (88.2%)، (79.6%) على التوالي من التباين الحاصل في تخطيط المسار الوظيفي. والجزء المتبقى قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على المسار الوظيفي ولم يتم تناولها بالدارسة الحالية.
- 5- يوضح الجدول رقم (1/7) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفرض الرئيسي	النتيجة	الفروض الفرعية	النتائج
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة المستنيرة على تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات التعليمية محل الدراسة	قبول الفرض الرئيسي للدراسة	الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيسي	قبول الفرض: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقائد القوة على تخطيط المسار الوظيفي
		الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي	قبول الفرض: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقائد المطور على تخطيط المسار الوظيفي
		الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي	قبول الفرض: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقائد الخدم على تخطيط المسار الوظيفي
		الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي	قبول الفرض: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقائد المغير على تخطيط المسار الوظيفي
		الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي	قبول الفرض: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقائد الرؤى على تخطيط المسار الوظيفي
		الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي	قبول الفرض: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقائد المتصل على تخطيط المسار الوظيفي

النتائج والتوصيات

أ- نتائج الدراسة:

- 1- توصلت الدراسة إلى أن هناك توافر أبعاد القيادة المستنيرة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة حيث يميل الاتجاه العام لأراء عينة الدراسة إلى الحياد على جميع ابعاد القيادة المستنيرة وجاء في الترتيب الاول دور القائد (القوة) بمتوسط حسابي قدره (3.0724)

- 2- ثبت صحة الفرض الرئيسى للدراسة والذي ينص على وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة المستنيرة وتخطيط المسار الوظيفي، وفقاً لإتجاهات العينة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
- 3- تم التعرف على أثر كل بعد من أبعاد (ممارسات) القيادة المستنيرة على تخطيط المسار الوظيفي ككل في المؤسسات التعليمية محل الدراسة، حيث ثبت صحة الفروض: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة (القُدوة، المَطور، الخدم، المَغير، الرؤيوى، المتصل) وتخطيط المسار الوظيفي، ويدل ذلك على أنه كلما زاد كل/ بعض الأبعاد الفرعية للقيادة المستنيرة في المؤسسات محل الدراسة كلما انعكس ذلك إيجابياً على الشعور والدعم في التخطيط للمسار الوظيفي.
- 4- أثبتت الدراسة التطبيقية أن مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد القيادة المستنيرة مجتمعة اتسم بالإيجابية، كما اختلفت الأهمية النسبية لأبعاد القيادة المستنيرة وفقاً لمتوسطات اتجاهات عينة الدراسة، وكان ترتيبها الأتى: القائد (القُدوة، المَغير، الخدم، المتصل، الرؤيوى، المَطور)
- 5- إتسم مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو تخطيط المسار الوظيفي بالإيجابية العالية.

ب- توصيات الدراسة:

- يمكن تقديم بعض التوصيات في ضوء الإطار النظرى للدراسة والنتائج التى أسفر عنها التطبيق العملى لدعم مواطن القوة المرتبطة بمدى الإهتمام بالقيادة المستنيرة وتخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات التعليمية وهى:
- 1- ضرورة الإهتمام بتعزيز دور القيادة المستنيرة داخل منظومة العمل الجامعى بما يحقق التمييز داخل المؤسسات التعليمية باعتبارها نمط قيادى حديث فى إدارة العمل.
 - 2- تنمية مهارات القادة في إدارة الحلقات النقاشية حول تخطيط وتطوير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومساعدتهم على تطوير مساراتهم وعدم إقتصار إستثمار المسارات الوظيفية على الترقية.
 - 3- الإهتمام بدور القائد القدوة من قبل المؤسسات التعليمية محل الدراسة وذلك بدعم الممارسات الأخلاقية داخل منظومة العمل الجامعى، وصياغة ونشر ميثاق العمل الأخلاقي الذى يحدد الأدوار والمهام لجميع العاملين.
 - 4- غرس روح المبادرة والمثابرة لدى أعضاء الهيئة المعاونة، بما يعزز إنتاجيتهم المعرفية ويزيد من القدرة على مواجهة مختلف المواقف والتحديات بعقلانية وحكمة يحتذى بها.
 - 5- العمل على تعزيز سلوك المَطور من خلال تنشئة قيادات شابة من أعضاء الهيئة المعاونة ضمن التقدير السياقي للبيئة التعليمية والثقافية. وتهيئتهم لتولي المراكز واللجان المختلفة داخل المؤسسة التعليمية ويساعد فى ذلك إنشاء شبكة معلومات متخصصة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل المؤسسة، وإهتمام القيادات الأكاديمية بتقويم إمكانات المؤسسات التعليمية وتطوير المعامل والقاعات الدراسية والمكتبات وتشجيع المبتكرين والمبدعين في التخصصات المختلفة بالمؤسسة.
 - 6- تشجيع ممارسة القائد الخدم والمحافظة على العلاقات الجيدة مع الرؤوسين وتطبيق اللوائح والتعليمات بعدالة ومساواة، وكسب ثقة واحترام المتعاملين معه، وإهتمام القيادات الأكاديمية بمتابعة أحوال الطلاب وأعضاء الهيئة المعاونة وتنمية مستواهم العلمي وحل مشكلاتهم والعمل على حلها وجعلهم في أفضل حالات الإنجاز، بالإضافة إلى الحوافز المادية المعنية للأعضاء ذوى الكفاءة العالية داخل المؤسسة.
 - 7- الإهتمام بتعزيز دور القائد صانع التغيير ونشر ثقافة التغيير داخل منظومة العمل الجامعى، وتوفير الإمكانيات اللازمة لإحداث التغيير بما فى ذلك أجهزة الحاسب الالى والبرامج الحديثة لمشاركة وحفظ المعرفة والتدريب لإكساب القادة مهارات ممارسة الأنماط الحديثة للقيادة، وتوفير الموارد البشرية المدربة على التعامل مع هذه الاجهزة والبرامج الحديثة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخدمة العملية التعليمية والبحثية والمجتمع، بالإضافة إلى إستقطاب المتميزين من خارج المؤسسات التعليمية ودمجهم مع العاملين.
 - 8- تعزيز سلوك تعزيز دور القائد الرؤيوى داخل منظومة العمل الجامعى، وذلك من خلال تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية في ضوء قيمها الجوهرية وخطتها الإستراتيجية، تأسيس بيئة صحية داعمة للإبداع والابتكار والتجديد داخل منظومة العمل الجامعى، ووعقد ورش وجلسات عصف ذهني للاستفادة من أفكار وآراء ومقترحات العاملين داخل تلك المؤسسات.
 - 9- الإهتمام بدور القائد المتصل من خلال: تأسيس بيئة تنظيمية تقوم علي أساس الديموقراطية والتعاون، والعلاقات الإنسانية، وتوافر قنوات اتصال سهلة، وإرساء مناخ حوارى هادف يعزز التواصل وتبادل المعلومات والخبرات ويشجع أعضاء الهيئة

المعاونة على الاصغاء والمشاركة البناءة، واتخاذ القرارات استناداً للمعلومات التي توفرها نظم الاتصالات المتاحة. والتطوير المستمر للمواقع الالكترونية المختلفة للمؤسسات بما يسهل الاتصال مع الجهات الخارجية.

10- تعزيز دور القادة في تخطيط المسار الوظيفي من خلال تدريب الهيئة المعاونة على أساليب تخطيط المسار الوظيفي، والتوعية بأهميه تخطيط المسار الوظيفي، ودعم وتطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي بالتوجيه الذاتي لأعضاء الهيئة المعاونه ومساعدتهم على تلبية توقعاتهم، وتحقيق رغباتهم، والعمل على توافق قيميهم مع قيم المؤسسة.

ج- التوصيات المستقبلية المقترحة

- تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى بخلاف المؤسسات التعليمية كالمؤسسات الخدمية والصناعية والتجارية.
- دراسة العلاقة بين القيادة المستنيرة وإدارة

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود (2008) **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**. الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- المهنا، احمد بن عبد العزيز بن عبد الله، (1024) **الأنماط الحديثة للقيادة في القرن الحادي والعشرين، مجلة المستقبل للعلوم الاجتماعية**، العدد 17، العدد الثاني، ص ص3-26.
- الزيايدي، مها عادل رمضان (2018) **أثر الإدارة بالتجوال علي تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري** " دراسة ميدانية . " **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس - كلية التجارة ص ص297-360.
- حباكة، امل سعيد وزناتي، امل محسوب (2022) **تطوير ادارة المسار الوظيفي بالادارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، ص ص 132- 242.
- ديوب، أيمن حسن، (2013) **أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** ، المجلد 29 ، العدد الثاني، ص ص 121- 150.
- عباس، ياسمين حسين عثمان (2023) **فعالية القيادة الاكاديمية على تطوير التعليم العالي، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية**، المجلد 3، العدد 12، ص ص3363- 3409.
- عبدالعزيز، سميرة عبدالعاطي محمد (2025) **تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة، المجلة التربوية** ،جامعة سوهاج، العدد 131، ج 1، ص ص 337- 418.
- عبد الفتاح، محمود (2013) **تخطيط امسار الوظيفي**، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية.
- الحريري، محمد سرور بن حكمان (2024) **تخطيط المسار الوظيفي واثر على الترقية في الدرجات العلمية والاكاديميه**، مجله جامعه الصالحية الجديد للعلوم الاداريه والاقتصادي، **المجلد (1) العدد (2)**، ص ص 256 – 286.
- عليوي ،هديل قاسم وآخرون (2023) **تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - بغداد**، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس بعنوان القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الاقتصادي العراقي ص ص 1043- 1021 .
- عباس، ياسمين حسين عثمان (2023) **فاعلية القيادة الاكاديمية على تطوير التعليم العالي، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية**، المجلد 3، العدد 12، ص ص 3363 – 3409.
- فودة، امينة شريف صبرى (2023) **مسارات الوظيفية بين التنمية المهنية والتنمية الذاتية، مجلة كلية التربية**، جامعة الاسكندرية، المجلد 33، العدد 4 ، الجزء 3، ص ص 137- 151.

- قانون تنظيم الجامعات، 2006، طبعة 24، وزارة التعليم العالي.
- كشكوشة ، نجوى متولي حسن (2021) : " أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة الأزهر فرع البنات. القاهرة، ص ص 45 - 90 .
- كفاقي، إيمان مصطفى (2017) تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر-دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية ، العدد 12 ، ص ص 321 – 383.
- ماهر، احمد (1995)، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- مصطفى، احمد سيد ، إدارة الموارد البشرية ، ب.ن، القاهرة 2014.

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- Al-Thabit, Ahmed Sameer Nayyef and Al-Qaisy ,Al-Moatasem Qais Yousif (2024),The effect of enlightened leadership in limiting strategic drift exploratory research in the Diyala Governorate office, **Asian Journal of Management and Commerce**, 5(2), pp 101- 110.
- Ahmed ,et. al, (2023) The Role of Enlightened Leadership in the Face of Career Alienation: An Applied Study at Tikrit University, International Journal On Economics,Finance And Sustainable Development, v.5 ,no.9 pp 1-16.
- Akgemci,T. (2015). The Effect of Political Behavior on The Level of Reaching Individual Career. **International Journal of Business and Social Science**. Vol.6 (5),pp 182-193.
- Akkermans, J. O. S., & Brenninkmeijer, V. (2015). It's All About Careerskills: Effectiveness of a Career Development Intervention For Young Employees. **Human Resource Management**, 54(4), 533–551.
- AL_abaasi, Nuha Najem Abdallah(2023):"The Contribution of Insightful Leadership Practices to Organizational Excellence at Salah Al- Din Education Directorate A Study of Administrative Sciences".Global Mainstream **Journal of Business, Economics, Development & Project Management**. Vol.02. N. 02. Texas. USA .25-51.
- Al-Janabi, Wissam Hashim Kamel. (2022) "Enlightened leadership and its role in achieving organizational excellence, the mediating role of organizational happiness / an analytical study of the opinions of a sample of individuals working in the Petroleum Products Distribution Company, Salah al-Din Branch," **doctoral thesis**, Tikrit.
- Briscor, J. Hall, D., and DeMuth, R. (2006) Protean and boundaryless careers: An empirical exploration, **Journal of Vocational Behavior**, 69, pp 30-47.
- Curwin, J. and Slater, R. (2002) **Quantitative methods for business decisions**, London: Thomson.

- Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. **The Academy of management Perspectives**, 28(2), 164–178.
- Cai, Mingyue, Wang, Minghui & Cheng, Jiajia (2024)"The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support ".Behav. Sci. Vol.14. N.300. MDPI ,Basel, Switzerland. 1-16.
- Cortellazzo, Laura, et al. (2020) "Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes." *Journal of Vocational Behavior* 116, 1-46.
- Everitt, B. (2003). **The Cambridge dictionary of statistics**. Cup. ISBN 0-521-81099-X.
- Hassan, Z. A., and Raheemah, S. H. (2021), Servant Leadership and its Impact on the Effectiveness of Teamwork, **Journal of Economics and Administrative Sciences**, Vol.27, No.129, pp.69-84.
- Golafshani A, Siamian H.(2023) Exploring the elements of visionary leadership: A case study of faculty members in macro universities of medical sciences in Region 1 in Iran. *Informology*.2(1) pp 31-50.
- James E. Bartlett, II, and Others, (2001) Organizational Research : Determining Appropriate Sample Survey Research , Information Technology, **Learning, And Performance Journal**, Vol. 19 , No. 1 .
- Kayalar M.,and Ozmutaf ,N.M. (2009). The Effect of Individual Career Planning On Job Satisfaction : A Comparative Study on Academic and Administrative Staff. Suleyman Demirel University, **Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**. Vol. 14 (1),pp 239:254.
- Malhotra, R. K. (2011). *The use of succession planning to prepare future leaders in selected federal agencies at Aberdeen Proving Ground, MD*. Defense Acquisition University, **strategy management jornal** v.1.no2.
- Said Mohamed, Amira. (2020). Career Path Planning And Its Impact On Preparing And Qualifying Future Leaders: Field Study On Some Corporations Working In Building, Constructing And Maintenance Of Ships In Egypt.,**Scientific Journal of Business and Environmental Studies**, Issue 3, Part 2, pp.1-30.
- Serbes, M., & Albay, M. (2018). Importance of Career Planning and Development in Education. **International Journal of Social Sciences & Educational Studies**, 4(2), 149–154.
- Tee, Poh Kiong, et al.(2022) "The role of perceived employability in the relationship between protean career attitude and career success." *Australian Journal of Career Development* 31.1, 66-76.
- Ritesh, J. (2014). Career Planning is Essential Process and Element for Employees and Organizational Development. **International Journal of interdisciplinary Studies**. Vol.1(8), pp 112-115.

- Rahman, S. j. (2022). Verification of enlightened leadership behaviors and their impact on organizational silence: the mediating role of cohesion of knowledge work teams: an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the directorate of agriculture. **World Bulletin of Management and Low**, 16,pp 65-71 .
- Rizanuddin , *Hafni (2020)* ,Influences of Career Planning, Leadership and Organizational Culture towards Employee Work Effectiveness, **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)**, v.3,no.3 ,pp 1791- 1799.
- Mahdi , Duaa Rasol ,Mohammed ,Alyaa Jassim(2024):"The effect of enlightened leadership practices on organizational sustainability :An Analytical research in the colleges of the University of Baghdad" . **Journal of Economics and Administrative Sciences**.Vol. 30. No. 142 .pp234-249.
- Murph, Dax, (2017). **The enlightened leader: New leadership for an uncertain world**, First published, Middletown, DE, USA.
- Medhi, J. (1992). **Statistical methods: An introductory text**, New York: Age international .
- Manolescu, A. (2003) **Human Resource Management**, 4th Edition, The Economic Publishing House, Bucarest.
- Northouse PG. **Leadership Theory and Practice**. 9th ed. SAGE Publications; 2021.
- Yohaya,K., Siti,Y., Othman Z. (2004). Relationship Between Organizational Career Management and Individual Performance.**IJMS**, Vol.11(2) ,pp 73-90.
- Zayer ,S.A & Ibrahim, M.S (2024) Dimensions of enlightened leadership and its relationship to enhancing strategic alignment /applied research on a sample of private Iraqi commercial banks, **Institute for Accounting and Financial Studies**, vol. 19,no. 66,pp 415- 431.

إستمارة الاستبان

السادة الافاضل:

تحية طيبة وبعد ...

من منطلق البحث العلمي ومتطلباته لخدمة المجتمع، فإن الباحثان تقوم بإعداد دراسة بعنوان دور القيادة المستنيرة في تخطيط المسار الوظيفي بالتطبيق على بعض مؤسسات التعليم العالي. وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة المستنيرة وتخطيط المسار الوظيفي، ويأمل الباحثان المساعدة من خلال إجابات حضراتكم على الأسئلة الواردة في هذه القائمة علماً بأن كافة البيانات والآراء ستحاط بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

برجاء ملئ هذه الإستمارة ولكم جزيل الشكر

أولاً : البيانات التعريفية عن عينة الدراسة

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1 – النوع: ذكر () | أنثى () |
| 2 – العمر: (أقل من 28) سنة () | (28 – أقل من 35) سنة () |
| 3 – الوظيفة الحالية: معيد () | مدرس مساعد () |
| 4 – التخصص: تجارى () | هندسى () |

ثانياً : متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: (القيادة المستنيرة)					
يقصد بالقيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام، الوكلاء، العمداء)					
القدوة					
1	تمثل القيادة الأكاديمية قدوة حسنة للعاملين في التواضع				
	غير موافق تماماً 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق تماماً 5

					وتقبل النقد والعمل بروح الفريق وبيئتها العاملين	
					تهيئة المناخ التنظيمي لمنع الصراعات الداخلية ضمن اطار العمل الاخلاقي	2
					توجه الادارة العاملين نحو الاهداف الموضوعة في ظل البيئة التنظيمية الاخلاقية	3
					تتقبل القيادات الآراء والأفكار الجديدة وتطبقها بصدر رحب	4
					المطور	
					توفر القيادات التدريب بحسب الاحتياجات التدريبية للعاملين وتدعيم مهاراتهم	5
					إستقطاب الكفاءات من القيادات في بيئة العمل الخارجية	6
					دعم القيادات للتطورات التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة	7
					المتابعة المستمرة لتطور قدرات الهيئة المعاونة وبناء وثقل مهاراتهم خاصة المبدعين منهم	8
					الخدوم	
					تتعاطف القيادات مع الحالات الإنسانية وإعطاء الأولوية لإحتياجات العاملين وحل مشاكلهم	9
					تمتلك القيادات القدرة على الانصات للعاملين تقديم النصح والارشاد بصفة مستمرة	10
					تقدم القيادات المساعدة داخل وخارج أوقات الدوام الرسمية	11
					تتحمل القيادات المسؤولية عن العمل الجماعي وتقدر إنجازات العاملين	12
					المغير	
					تسعى القيادات لإحداث التغير في إطار المنظومة القانونية والاخلاقية	13
					تؤثر القيادات على قدرة المؤسسة في تحقيق نتائج تنكيف وتتوافق والتطورات البيئية	14
					تمتلك القيادات القدرة على التأثير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين معها	15
					تشجع القيادات تقديم المقترحات الجديدة والابداع والابتكار في العمل	16
					صاحب الرؤية	
					تغرس القيادات الرغبة لدى أعضاء فريق العمل لتحقيق الاهداف وصنع مستقبل أفضل.	17
					تتمتع القيادات بالقدرة على استشعار الأزمات والعمل بشكل أكثر إستباقية من الفعل	18
					تمتلك القيادات القدرة على التعبير عن رؤية ورسالة المؤسسة وترجمتها لواقع ملموس	19
					تعمل القيادات على ايجاد مناخ تنظيمي داعم يسمح بحرية الابتكار والابداع	20
					المتصل	
					تعد الادارة حلقة الوصل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	21

22	تدعم الادارة العلاقات الشخصية غير الرسمية بعيدا عن المناصب الإدارية				
23	تمتلك القيادات القدرة على الإقناع ومهارات الاتصال وتبادل المعرفة				
24	تسعى القيادات للحد من الخلافات وسوء الفهم وحل المشكلات في الوقت المناسب				
ب- تخطيط المسار الوظيفي الأكاديمي (المتغير التابع)					
		محايد	موافق	غير موافق	
1	وجود اهداف مهنية وخطط تنفيذية تحدث باستمرار تتعلق بالمسار الوظيفي				
2	الحرص على الاستفادة من آراء الآخرين بشأن الأداء الوظيفي				
3	المداومة على حضور المؤتمرات والندوات				
4	تحديد المهارات المطلوبة للمستقبلي الوظيفي				
5	التعامل في الحياتي الوظيفية بناء على القيم والأولويات الشخصية				
6	الإعتماد على النفس في التقدم الوظيفي وتنمية المهارات البحثية				
7	البحث عن فرص التدريب داخل وخارج المؤسسة لتنمية المهارات الوظيفية باستمرار				
8	التقييم الذاتي للمهارات المكتسبة لتحديد نقاط القوة والضعف				
9	وجود شبكة علاقات مهنية مفيدة تساعد في التخطيط للمسار الوظيفي				
10	امتلاك الحرية في اختيار المسار الوظيفي وتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل				
11	توافر الادارة الفرص للهيئة المعاونة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم				
12	تقدم الإدارة دورات بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية تسهم في تنمية المسار الوظيفي				
13	يتم عقد ورش عمل وحلقات نقاش حول أنظمة تخطيط المسار الوظيفي				
14	توفير الوصف الوظيفي وإرشادات عن التخطيط للمسار الوظيفي				
15	تقديم معلومات عن الدورات والندوات وورش العمل على الموقع الالكتروني				
16	توفر الإدارة الوقت الكافي للتخطيط لمسار الوظيفي				
17	تعتمد المؤسسة التعليمية على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها				
18	تستقطب الإدارة الكفاءات من القادة المستنيرين للمساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي				
19	تعلن الادارة عن الوقت الزمني للترقى للمستوى الاعلى				
20	تطبق الادارة سياسة التنقل لخدمة تطوير المسار الوظيفي للهيئة المعاونة				